
Rapport technique final (volet 2)

**Titre du
projet**

Enrichissement des compétences en employabilité des doctorants canadiens et libanais en lettres et sciences humaines

À l'approbation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI)

PRÉSENTÉ PAR

	Bénéficiaire	Contact
Émetteur	Agence universitaire de la Francophonie 3034 Bld Édouard-Montpetit Pavillon Jean-Marc Léger Montréal (Québec) H3T 1J7	Mihye SHIN Chargée de projet mihye.shin@auf.org 514 343-7241 #5094
Équipe de recherche	Jean-Claude Coallier, professeur titulaire à l'Université de Sherbrooke (Canada)	Jean-Claude.Coallier@USherbrooke.ca
	Jarjoura Hardane, professeur à l'Université Saint-Joseph (Beyrouth, Liban)	jhardane@usj.edu.lb

DÉTAILS

Numéro du projet au CRDI : 107718-00020603-013

Titre du projet : Enrichissement des compétences en employabilité des doctorants canadiens et libanais en lettres et sciences humaines

Pays où le projet est exécuté : Canada et Liban

Le présent rapport porte sur les travaux réalisés entre le 1^{er} septembre et le 30 octobre 2017.

Montréal, le 1 novembre 2017

Table des matières

Problème ayant fait l’objet de la recherche..... 1

Objectifs 1

Méthodologie 2

Activités..... 3

Extrants..... 4

Indicateurs 5

Indicateurs quantitatifs et qualitatifs.....5

Incidences..... 8

Appréciation d’ensemble et recommandations 9

Problème ayant fait l'objet de la recherche

L'insertion professionnelle et l'employabilité des diplômés d'un doctorat, notamment en sciences humaines, s'est posée comme problématique émergente dans plusieurs pays et pour laquelle de nombreux chercheurs, organismes et administrateurs ont adressé des réflexions. Cette situation d'échappe pas au Canada où l'obtention du premier emploi stable dans son domaine d'expertise constitue un défi en soi. Une situation non seulement conséquente à la rareté des emplois dans les corps professoraux des universités canadiennes, mais également par les motivations atypiques qu'on voit de plus en plus poindre chez les doctorants qui remettent en question leur intérêt à répondre aux exigences d'une carrière universitaire. Au Liban, la situation est également préoccupante puisque la structure de recherche universitaire est fragmentée et peu développée, offrant peu d'occasions d'emploi aux chercheurs et les contraignant soit à des fonctions d'emploi précaires, soit au chômage.

Il apparaît donc nécessaire d'accroître l'accompagnement professionnel des doctorants, dès leur inscription, afin de mieux les préparer aux réalités du marché du travail en dehors du milieu académique. Une série d'actions auprès de ces apprenants et diplômés doit favoriser un rapprochement entre le monde académique et le monde professionnel. Si une telle démarche de soutien est mieux développée dans certaines filières de formation, elle est dans un état embryonnaire dans les domaines des lettres et sciences humaines.

Du côté des entreprises, peu de littérature nous permet de saisir précisément la nature de leur expérience réelle avec les diplômés du doctorat et leurs représentations au-delà des préjugés négatifs qu'ils semblent entretenir à leur égard. Reconnaisant les avancées qui doivent être réalisées au niveau des doctorants eux-mêmes et des établissements universitaires, les dirigeants doivent par ailleurs être sensibilisés à la question de l'embauche des doctorants afin de nuancer certains préjugés qu'ils entretiennent, notamment au regard de la surqualification et au manque d'expérience sur le terrain qu'on leur attribue.

Le volet 2 du projet *Enrichissement des compétences en employabilité des doctorants canadiens et libanais en lettres et sciences humaines*, orienté vers une sensibilisation des entreprises de la *plus value* des titulaires d'un doctorat répond à un besoin affirmé de doctorants libanais et canadiens et a pour objectif de les appuyer dans leurs démarches d'insertion professionnelle. Il vise à favoriser le rapprochement entre les besoins des milieux professionnels et les compétences acquises par les doctorants des deux pays visés. Rappelons qu'un rapport final de projet a été déposé le 31 août 2017 à l'AUF et approuvé par le CRDI couvrant l'ensemble des trois volets (étudiants; entreprises; diffusion) de la démarche. Une prolongation budgétaire a toutefois été demandée par les deux partenaires universitaires (Sherbrooke et St-Joseph) et accordée par le CRDI afin de permettre l'approfondissement du volet 2 dédié aux entreprises. C'est dans ce contexte que se situe le document qui suit.

Objectifs

Durant la période couverte par le présent rapport (du 1^{er} septembre au 30 octobre 2017), l'objectif correspondant énoncé dans l'accord de subvention a été atteint. Rappelons ici l'objectif fixé :

Sensibiliser les entreprises privées à la plus-value liée aux compétences développées dans les formations doctorales en lettres et sciences humaines.

Afin de faciliter son opérationnalisation, cet objectif a été décliné sous forme de fiche-activité (Annexe 1) permettant de préciser les actions à entreprendre auprès des entreprises. Ci-dessous se trouve la déclinaison des objectifs de la fiche-activité mis en parallèle avec les objectifs fixés par le CRDI.

Au niveau des entreprises...

- Établir un plan de communication en faisant un diagnostic de la situation des entreprises relativement à l'employabilité des docteurs ainsi qu'un plan d'action visant à informer et promouvoir les atouts d'un tel diplôme (Objectif 1 du CRDI)
- Réaliser le plan de communication (Objectif 1 du CRDI)
- Évaluer le plan de communication (Objectif 1 du CRDI)

Atteinte des objectifs

Les objectifs au niveau des entreprises ont été atteints par l'une et l'autre des universités partenaires du projet au travers de diverses activités.

À l'Université de Sherbrooke, le Pr Coallier a d'abord privilégié une recension systématique des travaux scientifiques relatifs aux représentations et aux pratiques des entreprises (voir le rapport AUF-CRDI d'août 2017 à cet effet). Cette recension a été facilitée par la disponibilité des données en contexte occidental. La méthodologie de recension utilisée s'est basée, d'une part, sur les documents accumulés sur une veille de quatre années réalisée par la personne en charge de ce volet dans le projet. De plus, au cours de la période visée par le présent rapport (automne 2017), nous avons procédé au développement d'un plan de communication aux entreprises tel que recommandé par le Pr Coallier dans le rapport financier d'août 2017 et approuvé par l'AUF et le CRDI.

En contrepartie, il importe de noter que les données socioéconomiques au Liban sont très difficilement disponibles et accessibles en raison notamment du manque de référencements statistiques réguliers, qu'il s'agisse de recensions démographiques ou d'indices sur le chômage réel. L'équipe de l'Université de St-Joseph a tenu à mobiliser, dans le cadre de ce projet, des personnes de divers niveaux hiérarchiques dans les entreprises libanaises retenues : cadres, responsables des ressources humaines, etc. Cela afin de favoriser un sondage élargi des perceptions et des avenues que les personnes interrogées entrevioient pour favoriser l'intégration des docteurs en milieu de travail non-académique. Au cours de l'automne 2017, l'équipe de l'Université St-Joseph s'est affairée à réunir les ressources universitaires et les entreprises ayant participé aux phases précédentes du projet afin d'explorer les modalités et la forme d'un éventuel partenariat université-entreprises au sein de cette institution.

Méthodologie

Les choix méthodologiques de l'Université de Sherbrooke au regard du développement d'un plan de communication se sont fondés sur une démarche en 7 étapes qui a notamment amené à solliciter 6 entreprises québécoises œuvrant dans divers domaines afin qu'elles se prononcent de manière indépendantes sur les réalités qui étaient dépeintes par l'analyse initiale de la situation (étape 2 du plan de communication). Les dirigeants et responsables des ressources humaines de ces entreprises ont à cet effet participé à un entretien téléphonique avec une professionnelle. Ils ont été sollicités par le biais de divers canaux : Ordre professionnel, organisme de réseautage, contacts personnels. Ces entreprises de petite, moyenne et grande taille, ont d'abord en commun qu'elles ont des missions qui permettent d'une manière quelconque d'envisager l'embauche de diplômés de l'une ou l'autre des disciplines propres aux LSH. De plus, cinq des six entreprises sollicitées ont été impliquées au cours des dernières années dans l'accueil d'au moins un stagiaire doctoral pour réaliser un mandat au sein même de leur milieu de travail.

En ce qui a trait à l'Université St-Joseph, elle a privilégié l'organisation de rencontres de travail périodiques compte tenu de la mobilisation que l'équipe de recherche avait déjà réussi auprès des dirigeants et responsables des ressources humaines d'entreprises libanaises.

Méthodologie préconisée dans le volet 2 du projet	
Université de Sherbrooke	Université St-Joseph
1) Cueillette d'information 2) Analyse initiale de la situation 3) Mise à l'épreuve de l'analyse de la situation (entretiens avec les entreprises) 4) Analyse adaptée de la situation 5) Identification du public cible 6) Définition des objectifs du plan 7) Recommandations stratégiques	- Rencontres périodiques avec les ressources de l'université et les responsables des ressources humaines en entreprise

Activités

Ressources et activités financées

Pour les fins de réalisation du volet 2 du projet (activités entreprises), l'Université de Sherbrooke a fait appel à deux personnes professionnelles en recherche et sur la thématique de l'employabilité (consultantes indépendantes) pour réaliser les tâches liées au projet :

- Préparation du protocole d'entretien
- Recherche de partenaires pour l'identification des entreprises
- Planification et réalisation des entretiens avec les entreprises
- Analyse et restitution des contenus des entretiens
- Veille documentaire (sur une documentation propre aux ressources humaines et sur l'actualité)
- Contribution à la réalisation du plan de communication
- Contribution à la rédaction du rapport technique

Du côté du Liban, les ressources mobilisées ont été des chercheurs de l'Université St-Joseph, l'OURSE (observatoire socio-économique), les responsables des cursus doctoraux ainsi que les responsables des ressources humaines des entreprises impliquées. Le financement a permis la tenue de rencontres périodiques entre ces personnes en plus de soutenir une courte enquête de l'OURSE auprès des entreprises.

Mise en œuvre et gestion du projet

Entre le dépôt du rapport technique final (31 août 2017) et la fin du projet (30 octobre 2017), la collaboration entre les chercheurs eux-mêmes, mais aussi entre les chercheurs et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) a été très efficace. Nous avons pu bénéficier de l'expérience acquise dans la phase

précédente du projet. Aussi, ne comptant que sur un temps très limité pour accomplir le mandat du volet 2 (même si cette phase débutait en principe au 1 septembre 2017, nous n'avons reçu l'accord officiel du CRDI que le 27 septembre 2017, laissant environ 1 mois pour réaliser l'ensemble du travail), les consignes et contingences dictées par l'AUF de même que des contacts occasionnels entre les co-chercheurs, MM. Coallier et Hardane, ont permis d'agir très promptement dans la réalisation de ce mandat.

Extrants

La section suivante est consacrée aux extrants du projet sur la période allant du 1^{er} septembre au 30 octobre 2017.

Un plan de communication visant la sensibilisation d'entreprises à la plus-value des compétences professionnelles et génériques des doctorants de lettres et sciences humaines

Un plan de communication aux entreprises a été développé et évalué dans le contexte canadien. La stratégie retenue a consisté à réaliser ce plan en 7 étapes successives : 1) cueillette d'information; 2) Analyse initiale de la situation; 3) Mise à l'épreuve de l'analyse de la situation; 4) Analyse adaptée de la situation; 5) Identification du public cible; 6) Définition des objectifs; 7) Recommandations stratégiques. En ce qui a trait à la dimension évaluative, nous l'avons introduite en cours de processus d'élaboration du plan de communication. Ainsi, 6 entreprises québécoises ont été sollicitées pour jeter un regard évaluatif sur l'analyse de la situation initiale pour ensuite conduire à l'actualisation du plan de communication en fonction de l'ensemble des données informationnelles.

Du côté de l'université libanaise, un plan de communication avait déjà été proposé aux entreprises libanaises dans la première phase du projet (jusqu'au 31 août 2017). Le plan d'action prévoyait la mise sur pied d'un comité de suivi du plan. C'est ainsi qu'il fût mis sur pied et qu'il s'est réuni à en septembre-octobre 2017 pour planifier la suite des actions.

Indicateurs

Les sections suivantes présentent, dans un même tableau, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs du projet (volet 2). Les co-chercheurs invitent les lecteurs à consulter le rapport d'août 2017 pour avoir une idée plus précise des retombées du projet. Le volet actuel (volet 2) du projet n'est en effet que peu en lien avec les indicateurs imposés par les deux organismes subventionnaires.

Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

	Université de Sherbrooke	Université St-Joseph	Université de Sherbrooke	Université St-Joseph
	Indicateurs quantitatifs		Indicateurs qualitatifs	
Combien d'ateliers de formation ?	0	0		
Combien d'heures de formation ?	0	0		
Combien d'encadrants de moins de 35 ans ?	0	0		
Combien de femmes participantes ?	3	13	3 des 6 personnes ayant participé aux entretiens auprès des entreprises étaient des femmes.	13 femmes ont été impliquées dans les rencontres de suivi périodiques organisées par l'USJ.
Combien d'ateliers à la recherche d'emploi ?	0	0		
Combien d'étudiants formés à la recherche d'emploi ?	0	0		

Combien de colloques organisés?	0	0		
Combien de conférenciers ?	0	0		
Combien de conférenciers Nord et du Sud ?	0	0		

Combien de conférencières ?	0	0		
Combien de pays différents ?	0	0		
Combien de participant(e)s aux colloques ?	0	0		
Taux de représentation féminine aux colloques ?	--	--		
Combien d'ouvrages publiés grâce à l'AUF ?	1	À venir	<p>Au premier article a été publié la revue Découvrir de l'ACFAS :</p> <p>http://www.acfas.ca/publications/decouvrir/2017/09/insertion-professionnelle-titulaires-doctorat-responsabilite-assumer.</p> <p>Au moins un article à caractère scientifique sera réalisé au cours de l'automne 2017.</p>	

Incidences

Les incidences, que l'on peut appréhender de manière plus globale, comme les retombées de ce projet se déclinent ci-dessous, de la manière suivante : (1) contribution à la recherche et à la collaboration de recherche, (2) amélioration des relations entre les institutions et influence sur les politiques locales et (3) renforcement des capacités des femmes.

Contribution à la recherche et à la collaboration de recherche

Le projet a facilité la constitution d'une équipe-projet internationale. Les compétences des chercheurs principaux, Jean-Coallier (Université de Sherbrooke) et Jarjoura Hardane (Université de St-Joseph) ont été renforcées par la mise en place et l'exécution du projet. Le professeur Coallier travaillait déjà sur la question de l'insertion professionnelle des diplômés universitaires. Avec ce projet, il y a eu une nécessaire mise en commun des réalités très diversifiées propres aux contextes respectifs canadien et libanais. Jean-Claude Coallier s'est réjoui de cette belle collaboration qui constituait sa première expérience au Moyen-Orient. Il avait jusqu'ici surtout œuvré à la délocalisation de programmes existants dans plusieurs pays d'Amérique latine.

Cette nouvelle collaboration sera amenée à se poursuivre entre les deux chercheurs et au-delà. Par exemple, le professeur Coallier a joint une équipe menée par l'Université Laval, en partenariat avec deux autres universités québécoises, afin de réaliser un projet financé par l'Association des doyens des études supérieures au Québec (ADÉSAQ) sur l'employabilité des docteurs dans toutes les institutions universitaires québécoises. Le professeur Coallier profitera également de son séjour en Europe (2017-2018) pour travailler avec l'Université Catholique de l'Ouest d'Angers (France), à l'évaluation de leur dispositif de cotutelle avec l'Université de Sherbrooke. Il est également sollicité pour animer des séminaires et des conférences mobilisant les résultats du projet AUF-CRDI.

Les résultats du projet sont également mesurables au travers de la constitution concrète de réseaux : réseau de chercheurs, de doctorants, docteurs, entreprises, organismes de recherche, responsables de programme, organismes ministériels, etc. Ils seront utiles pour la réalisation de futurs projets. Par exemple, l'Université de St-Joseph (USJ) souhaite poursuivre ce travail en mobilisant, notamment, la contribution d'un observatoire économique au sein de l'USJ, en partenariat avec l'Université de Sherbrooke. Plus particulièrement par rapport au volet 2 du projet, une incursion dans le monde des entreprises a permis d'établir les premiers ponts. Aussi, au Québec, la sollicitation d'ordres professionnels, d'organismes dédiés à l'insertion professionnelle des doctorants et de divers réseaux professionnels a permis de constater tout l'intérêt de cette problématique et de leur volonté de contribuer à des projets éventuels de cette nature.

Enfin, la mobilisation des chercheurs québécois, canadiens et internationaux au projet a renforcé l'idée de mettre sur pied un observatoire, québécois ou pancanadien, sur l'employabilité des docteurs. Sa mission : recueillir des données et assurer un suivi relatif aux doctorants et docteurs en vue de formuler des recommandations aux établissements de formation, aux gouvernements et aux entreprises.

Amélioration des relations entre les institutions et influence sur les politiques locales

Les deux établissements universitaires impliqués dans le projet y ont vu l'occasion d'appuyer un projet solide et de renforcer l'expertise en recherche autour de l'employabilité. À l'Université de Sherbrooke, par exemple, ce créneau de recherche a un pouvoir d'attrait pour les étudiants des cycles supérieurs, en dehors de la Faculté d'éducation.

Les programmes de formation de l'Université de St-Joseph profiteront aussi des retombées de ce projet. Un comité de pilotage interdisciplinaire, actif dans le projet, travaille, en effet, à l'amélioration des curriculums de formation alors que la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke est actuellement au cœur de la révision de son programme de Ph.D. en éducation.

Sur le plan institutionnel canadien, le projet a favorisé le rapprochement entre différents partenaires : le CRDI, l'Agence universitaire de la Francophonie et l'Université de Sherbrooke. Peu de projets de cette nature n'avaient été réalisés à ce jour, avec ces partenaires. Cela a, par conséquent, suscité un intérêt à la fois du côté d'autres organismes subventionnaires (ADESAQ, CRSH) mais aussi du côté des chercheurs eux-mêmes puisque de nouvelles collaborations ont émergé, comme nous en avons déjà fait mention.

La synthèse du président du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), Ted Hewitt, lors du colloque organisé dans le cadre du congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS, 2017) a attesté du fort intérêt de l'organisme pour la question de l'employabilité des doctorants. Elle laisse également entrevoir la possibilité de proposer un projet pancanadien de cette nature, dans le courant de l'automne 2018.

La constitution des réseaux mentionnée plus haut est aussi de nature à avoir une influence sur les décisions politiques en matière d'éducation, et ce, autant au Québec qu'au Liban. Les observations tirées du projet ont, en effet, permis de sensibiliser de nombreuses personnes à la nécessité de trouver des réponses à une problématique persistante : coût financier, social et économique de la formation doctorale, employabilité déficiente, écart persistant entre les perceptions des docteurs et des entreprises, nécessité de revoir les programmes de formation autant au niveau des ressources mobilisées que dans la définition de leurs finalités professionnelles, état d'une situation qui a très peu changé au cours des vingt dernières années.

Enfin, il serait très pertinent de poursuivre l'initiative amorcée entre le Québec et le Liban dans d'autres pays de la Francophonie. La situation africaine peut être ainsi donnée en exemple puisque plusieurs universités ont ouvert les portes aux candidats au doctorat au cours de la dernière décennie sans toutefois toujours se préoccuper suffisamment de leur insertion et de leur employabilité, dans des contextes socioéconomiques et politiques souvent difficiles.

Renforcement des capacités des femmes

La prise en compte des capacités de renforcement des femmes et des groupes marginalisés n'a pas encore été analysée mais le sera dans les suites du projet. La participation du professeur Coallier au colloque sur l'engagement en formation doctorale par validation d'acquis d'expérience (Paris, novembre 2017) sera, par exemple, une occasion de cibler l'analyse des données du projet par rapport à un groupe plus spécifique et aux profils atypiques. Les réalités des femmes seront nécessairement prises en compte dans ce contexte.

D'autres occasions de diffusion écrites et orales amèneront les chercheurs à explorer plus particulièrement les parcours de formation et d'insertion des femmes. Celles-ci ont affirmé, dans les enquêtes, être affectées par les lourdeurs administratives et par le contexte d'un parcours professionnel combiné à leur statut de mère.

Appréciation d'ensemble et recommandations

Le projet a, dans son volet 2, répondu à l'objectif fixé, soit *sensibiliser les entreprises à la plus-value des compétences des docteurs et des doctorants*.

Ainsi, les deux universités partenaires ont créé des occasions d'entendre les points de vue des employeurs non académiques sur les compétences et la *plus value* des diplômés du doctorat pour leur entreprises, sachant que beaucoup de préjugés sont encore véhiculés. Ces occasions ont aussi permis aux entreprises d'entendre le point de vue des doctorants et des universités, et ce, de diverses manières. Finalement, il est tout particulièrement intéressant de soulever qu'au Québec, malgré l'expérience des entreprises participantes avec des stagiaires doctoraux, cela ne les a pas convaincus de favoriser leur embauche éventuelle au sein de

leur organisation, contredisant du même coup une croyance fortement ancrée dans la littérature comme quoi le fait d'expérimenter le travail avec un diplômé de doctorat rend davantage enclin à les embaucher. Reste donc non seulement poursuivre le travail de sensibilisation auprès des entreprises, mais également à susciter des questionnements en profondeur au niveau des doctorants, des docteurs et aussi des établissements universitaires. Pour faire avancer d'un pas cette situation, tous les acteurs concernés devront s'interroger sérieusement sur leur rôle et leurs façons de faire et, urgemment, de trouver des solutions particulièrement innovantes à cette impasse.

À la question de l'exportation du projet sur tout ou une partie des pays de la Francophonie, les chercheurs y sont favorables. En effet, la question de l'employabilité est, aujourd'hui, une question internationale. Toutes les réponses que le projet a apportées, et apportera, seront exploitées, bonifiées et valorisées dans différentes arènes. L'Université de Sherbrooke et l'Université de St-Joseph croient que la collaboration avec un grand observatoire socioéconomique de Beyrouth constitue un bon premier pas. Les rencontres et les échanges amorcés lors du colloque organisé au Liban (juin 2017) prédisent également des développements au-delà des zones géographiques couvertes par l'actuel projet. La présence du Pr Coallier en Europe dans le cadre de son congé d'éducation continue 2017-2018 permettra également d'étendre son travail à d'autres partenaires de la francophonie.

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) est satisfaite de la collaboration établie avec les chercheurs Coallier et Hardane. Ils ont su travaillé de concert à la mise en œuvre de ce volet du projet, dans des délais très courts. La poursuite de tels travaux est importante pour l'AUF qui a fait de l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés, l'un des défis à relever, tel qu'indiqué dans sa stratégie 2017-2021.

L'AUF est également satisfaite de sa collaboration avec le CRDI. Au-delà de la confiance accordée par l'organisme au soutien de ce projet, l'AUF a pu compter sur la disponibilité et la souplesse de gestion de l'équipe du CRDI en charge du suivi de ce projet. Dans le cas qui concerne le présent rapport, soulignons la grande ouverture des responsables du CRDI à permettre le prolongement, voire l'accomplissement, de ce projet jusqu'à son terme et dans son entièreté.

Liste des annexes

- Annexe 1 – Fiche-activité du volet 2 du projet AUF-CRDI
- Annexe 2 – Extrait du rapport financier d'août 2017 exposant la requête de prolongation du projet
- Annexe 3 – Plan de communication aux entreprises réalisé par l'Université de Sherbrooke
- Annexe 4 – Rapport technique produit par l'Université St-Joseph (volet 2)

ANNEXE 1 – Fiche-activité du volet 2 du projet AUF-CRDI

Nom du projet : Enrichissement des compétences en employabilité des doctorants canadiens et libanais en Lettres et sciences humaines		Pays : Canada et Liban
Nom du client : Agence universitaire de la Francophonie		Localisation du projet : Sherbrooke et Beyrouth
Début du mandat : Février 2016	Fin du mandat : Mai 2016	Budget : 28 500\$ CAD (Volet 2 de 3)
Nom des firmes associées : Projet réalisé en collaboration avec l'Université de Sherbrooke (Canada) et l'Université Saint-Joseph (Liban)		
Description du projet L'objectif global du projet est d'appuyer l'enrichissement des compétences à l'employabilité de doctorants canadiens et libanais dans le domaine des Lettres et sciences humaines. Le second volet du projet – ACTIVITÉS ENTREPRISES - visera successivement à établir, réaliser et évaluer un plan de communication auprès d'entreprises non académiques québécoises et libanaises afin de les sensibiliser à la plus-value des compétences professionnelles et génériques des finissants au doctorat dans les filières LSH. Cette deuxième phase du projet devrait permettre de mieux cerner les perceptions des entreprises relativement à des candidats très scolarisés et, éventuellement, d'ajuster les messages à leur transmettre dans la promotion des candidatures d'emplois de doctorants en LSH dans des milieux non académiques.		
Cibles (pour chacune des 2 universités) 1) Établir un plan de communication Diagnostic de la situation (mission, enjeux, opportunités, menaces, forces et faiblesses, tendances, etc.); définition des objectifs généraux et spécifiques; choix des axes de communication; définition des publics-cibles; recommandations stratégiques; élaboration d'un plan d'action; évaluation des ressources; échéancier. 2) Réaliser le plan de communication - Déploiement du plan de communication auprès de 20 entreprises non académiques du Québec et du Liban. 3) Évaluer le plan de communication - Révision, ajustement, amélioration du plan. - Rapport bilan		
Services fournis par chacune des universités partenaires Le responsable scientifique (Canada) et le responsable de l'Université St-Joseph (Liban) s'assurent de mettre en place toutes les conditions nécessaires (humaines, logistiques, financières, etc.) à la réalisation du volet ACTIVITÉS ENTREPRISES, et ce, de manière étroite avec le BA et le BMO de l'AUF.		
Résultats attendus - Un plan de communication validé et généralisable, dans deux contextes culturels différents, visant la sensibilisation d'entreprises non académiques à la plus-value des compétences professionnelles et génériques des finissants au doctorat dans les filières LSH.		
Budget prévisionnel 1) Établir le plan de communication (Février 2016) - Élaboration du protocole : 3000\$ CAD - Outils de communication = 6000 \$ CAD - 1 déplacement U. St-Joseph + BMO-AUF au Québec (rencontre entre les responsables) = 8000\$ CAD TOTAL : 17 000\$ CAD 2) Réaliser le plan de communication (Mars-avril 2016) - Identification, approches et suivi auprès des entreprises : 2000\$ - Déploiement et suivi du plan = 5000\$ CAD - Frais de déplacement pour les rencontres = 1000\$ CAD TOTAL : 8 000\$ CAD 3) Évaluer les retombées du plan de communication (Mai 2016) - Évaluation des retombées du plan et ajustement : 2000\$ - Rédaction de 2 rapports bilan (Canada-Liban) = 1500\$ CAD TOTAL : 3 500\$ CAD GRAND TOTAL « ACTIVITÉS ENTREPRISES » : 28 500\$		

ANNEXE 2 – Extrait du rapport financier d'août 2017 exposant la requête de prolongation du projet

Rapport financier 4 : Sommaire des prévisions de dépenses

L'Université de Sherbrooke a demandé à l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) l'autorisation de poursuivre ce projet pour quelques mois afin d'établir, réaliser et évaluer le plan de communication aux entreprises (activités-entreprises). L'AUF a suspendu sa décision suite à l'avis et aux recommandations qui seront transmis par le CRDI.

	Université de Sherbrooke			Université de St-Joseph			
	Montant prévu	Dépenses effectuées	Prévision de dépenses	Montant prévu	Dépenses effectuées	Prévision de dépenses	
Catégorie			Pour la période qui suit			Pour la période qui suit	Pour les autres périodes
ACTIVITÉS-ENTREPRISES							
Établir le plan de communication							
Élaboration du protocole	1 500	0	1 500				
Outils de communication	3 000	0	3 000				
Réaliser le plan de communication							
Déploiement et suivi du plan	2 500	0	2 500				
Frais de déplacement pour les rencontres	500	0	500				
Évaluer le plan de communication							
Évaluation des retombées du plan et ajustement	1 000	0	1 000				
Rédaction d'un rapport-bilan	750	0	750				
Totaux	9 250		9 250				

ANNEXE 3 – Plan de communication aux entreprises élaboré par l'Université de Sherbrooke



Plan de communication aux entreprises (volet 2) – AUF/CRDI

Produit par Jean-Claude Coallier, Université de Sherbrooke

30 octobre 2017

CONTEXTE

Le présent plan de communication aux entreprises s'inscrit dans le volet 2 du projet *Enrichissement des compétences des titulaires d'un doctorat en LSH au Canada et au Liban* financé par le CRDI et l'AUF. Plus spécifiquement, il a été réalisé grâce à la prolongation de la subvention des deux organismes pour les mois de septembre et octobre 2017.

La modèle hybride proposé pour le plan de communication s'inspire, d'une part, de l'aide-mémoire pour le développement d'un plan de communication de la Direction du développement des entreprises et des affaires du Ministère du développement économique et régional du Québec (2003) et, d'autre part, du plan de communication opérationnel présenté par Granger (2012)¹ et Cassandra (2009)²

La démarche proposée dans le volet 2 du projet AUF-CRDI se déclinait en 3 grands objectifs : 1) Concevoir un plan de communication; 2) Actualiser le plan de communication; 3) Évaluer le plan de communication. Compte tenu des délais très courts pour réaliser les tâches inhérentes à ce volet du projet (nous avons reçu l'accord du CRDI pour prolonger le budget le 27 septembre 2017 pour une fin de mandat au 30 octobre 2017, soit environ 1 mois), la stratégie a consisté à inverser les second et troisième objectifs. Plus spécifiquement, une évaluation auprès de 6 entreprises québécoises a permis de jeter un regard évaluatif sur l'analyse de la situation initiale pour ensuite conduire à l'actualisation du plan de communication en fonction de l'ensemble des données informationnelles. Le plan proposé ici-bas revient sur ces différentes considérations méthodologiques et s'organise en 7 étapes successives : 1) cueillette d'information; 2) Analyse initiale de la situation; 3) Mise à l'épreuve de l'analyse de la situation; 4) Analyse adaptée de la situation; 5) Identification du public cible; 6) Définition des objectifs; 7) Recommandations stratégiques.

ÉTAPE 1 : CUEILLETTE D'INFORMATION

La cueillette d'information inhérente au plan de communication a d'abord été réalisée à partir de trois sources principales: 1) analyse revisitée de l'étude relative au point de vue des employeurs présentée dans le rapport au CRDI d'août 2017 qui s'appuyait essentiellement sur une documentation

¹ <https://www.manager-go.com/blog/marketing/batir-un-plan-de-communication-tres-operationnel>

² <https://cassandra.wordpress.com/2009/09/16/plan-de-com-developpement/>

scientifique; 2) veille stratégique de contributions scientifiques et professionnelles issues du domaine des ressources humaines; 3) données d'enquête (2016-2017) d'évaluation périodique d'un programme de doctorat recueillies auprès de doctorants et de titulaires de doctorat.

1) Analyse revisitée de l'étude relative au point de vue des employeurs

Dans le rapport remis à l'AUF-CRDI au 31 août 2017, une première analyse documentaire relative aux entreprises (volet 2), de nature scientifique, avait déjà été réalisée et permettait de dégager certaines conclusions par rapport au point de vue des employeurs sur les titulaires d'un doctorat. Dans le cadre du présent exercice, nous avons réanalysé ces données en focalisant spécifiquement notre travail sur les observations qui permettent de documenter et développer le plan de communication aux entreprises :

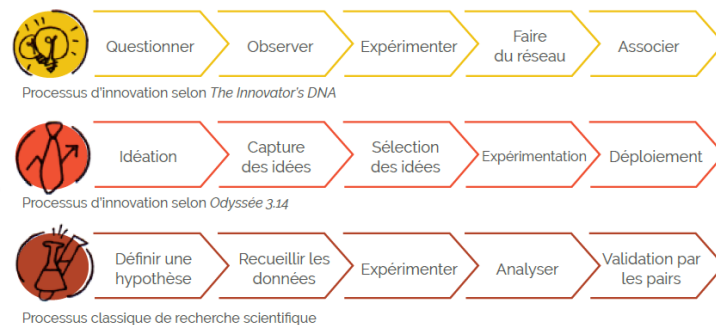
- Du côté des entreprises canadiennes, peu d'initiatives ont abouti en vue de dépasser plusieurs préjugés tenaces des entreprises à l'égard des titulaires d'un doctorat.
- Parmi ces préjugés, on évoque le fait que les docteurs sont trop souvent dans la réflexion et pas assez dans l'action, que leur rémunération est trop élevée.
- Certains organismes favorisent et valorisent, par différents programmes, le rapprochement entre le docteur/doctorant et les entreprises, mais ces initiatives sont encore trop peu nombreuses pour avoir un impact important sur cette situation.
- On constate un manque de littérature sur les carrières dites alternatives des docteurs. En effet, il existe de nombreuses données sur les secteurs d'activités fréquentés par les docteurs qui ne suivent pas une carrière académique en s'arrêtant sur le fait que ces docteurs occupent des fonctions de R&D dans ces entreprises. Cependant, on sait que les docteurs des sciences humaines et sociales occupent très peu de fonctions en R&D.
- On remarque un manque de littérature sur le point de vue des entreprises sur les docteurs au Canada.
- En France, quelques enquêtes traitent de ce sujet, les résultats mettent en évidence que les entreprises qui ne travaillent pas déjà avec des docteurs en ont une image assez stéréotypée négativement.
- En contrepartie, les entreprises qui ont accueillis des docteurs dans leurs effectifs en sont tout à fait satisfaits.

2) Veille stratégique de contributions émanant des ressources humaines

La seconde phase de cueillette d'information pour le plan de communication s'est par ailleurs orientée vers des ouvrages alimentant davantage la réflexion pratique et professionnelle de la problématique de l'employabilité des titulaires d'un doctorat par des auteurs du domaine des ressources humaines ainsi que par des journalistes spécialisés. Les constats qu'on y fait peuvent ainsi alimenter pertinemment le plan de communication à développer pour les entreprises:

- En 2014, 86% des patrons s'attendent à devoir changer leur façon de faire de la R&D et d'innover.
- Prise de conscience très forte de la place de l'innovation, au cœur de la stratégie des entreprises.

- Tendances lourdes liées aux nouveaux modèles des organisations et les transformations qui les traversent : recrutement sur les réseaux sociaux, nouveaux modes de travail via les NTIC, travail et projet collaboratifs, prise en compte des parties prenantes externes dans la gestion des projets, travail à distance et management interculturel, responsabilité sociétale des organisations, etc.
- L'innovation comme culture d'entreprise crée un cadre idéal pour faciliter son émergence au-delà des bureaux de la R&D : prise de risque, engagement fort, travail collaboratif, valorisation des innovations.
- La culture de l'innovation est proche sur certains aspects de la culture de la découverte et des processus de recherche.



⁽⁸⁾ Lehmann-Ortega Laurence, Musikas Hélène, Schoettl Jean-Marc (2014), *(Ré)inventez votre business model, avec l'approche Odyssee 3.14*, Paris, Dunod, p. 73

- En France, le grand public et les entreprises se font une image du diplômé de doctorat lourde de clichés : éternel étudiant, rat de bibliothèque, ânonnant des théories déconnectées de la vraie vie, n'ayant jamais mis un pied en entreprise et n'ayant donc aucune expérience professionnelle.
- Pour certains diplômés du doctorat œuvrant en entreprise, il s'agit d'une « histoire de personne et non de diplôme ». A cet égard, la détermination est une attitude identifiée chez eux.
- Leurs compétences transversales : leur capacité à penser et travailler en transversal, leur créativité, l'originalité dans leur approche. Ils ne reculent pas devant le défi intellectuel, et sont très rigoureux.
- Une fois dans l'entreprise, ils passent de spécialistes à consultants généralistes.
- Le langage des deux univers est ainsi dompté par l'un et l'autre (le docteur et l'entreprise).
- Le frein le plus évident à la rencontre de l'université et de l'entreprise réside dans le fait que les professeurs d'université ne s'y intéressent tout simplement pas. Au mieux, l'entreprise est un lieu d'accueil des stagiaires.
- Pour certaines entreprises ayant vécu favorablement l'expérience d'un diplômé de doctorat en entreprise, elles conviennent qu'il s'agit de ressources atypiques, capables de fournir des solutions à des problèmes que leur formation leur a appris à formaliser.
- Cependant, cette formalisation, pour s'adapter à l'entreprise, doit subir une étape de déformatage ou bien de traduction par des tiers qui assurent l'interface entre les chercheurs et le reste de l'entreprise.

- Pour de très nombreux DRH-RRH ou des recruteurs en France, ils sont convaincus de l'apport des docteurs dans une entreprise qui aborde les enjeux économiques de demain.
- Par contre, ils distinguent plusieurs discours :
 - Il y a ceux qui y croient, qui en sont « intimement convaincus » et qui passent à l'acte en recrutant ces profils. Ils sont extrêmement rares.
 - Ceux qui y croient et se servent de leur entreprise telle qu'elle est (via un département R&D) pour promouvoir l'innovation dont sont capables les chercheurs.
 - Ceux qui y croient mais estiment ne pas avoir les moyens financiers et humains pour faciliter l'intégration de ces profils.
 - Ceux qui n'y croient pas encore, et ramènent le chercheur uniquement aux préjugés dont il souffre (isolement, discours obscur, pas de communication simple). Ils sont très majoritaires.
- Les atouts du docteur, autant de compétences qui intéressent les entreprises bien au-delà du seul aspect scientifique :
 - Le docteur a eu trois ans de plus pour adresser un sujet scientifique.
 - Il a acquis des compétences dans un monde complexe.
 - Un docteur c'est un professionnel qui a appris à rendre des comptes, à gérer la propriété intellectuelle, à gérer un budget dans le cadre de projets financés.
 - C'est un professionnel qui sait travailler dans une diversité de contextes.
 - C'est quelqu'un à la fois autonome, pour porter son projet et défendre son travail devant un jury, et de collectif, pour gérer ce projet dans un espace plus large.
 - Il a acquis des capacités de synthèse pour convaincre.
- Tout l'objet du parcours est de pousser le docteur à démontrer toutes ses compétences auprès des entreprises.
- Les employeurs qui embauchent des titulaires de doctorat « sont très positifs à leur égard et reconnaissent leur grande valeur pour l'organisation.
- Le problème se situe chez les employeurs qui n'ont jamais embauché de titulaires de doctorat et qui ne savent pas les avantages qu'ils pourraient en retirer.
- Il faut donc corriger cette perception erronée et informer ces employeurs.
- La situation des titulaires de doctorat qui font carrière hors du milieu universitaire présente des complications diverses :
 - Aux cycles supérieurs, les occasions d'acquérir de l'expérience et de se créer des réseaux à l'extérieur de l'université sont souvent limitées.
 - La plupart des doctorants ont également eu pour mentors des professeurs n'ayant jamais quitté l'université, qui n'ont souvent pas les compétences et les connaissances nécessaires pour les préparer à une carrière différente.
 - En outre, certains professeurs sont déçus du fait que leurs étudiants poursuivent une carrière hors de l'université.

- Pour leur part, beaucoup d'employeurs hors du milieu universitaire connaissent mal le genre de compétences et de connaissances que procure un doctorat, et comment en tirer parti dans leur contexte particulier.
- Certains croient que les titulaires de doctorat ne sauront pas s'adapter à l'entreprise.
- Le peu de place accordée à la recherche et au développement dans les entreprises canadiennes constitue une contrainte.
- On observe la tendance inverse en Allemagne, par exemple, où les entreprises embauchent de nombreux titulaires de doctorat.
- L'employeur a tendance à ne regarder en France que le sujet de thèse du doctorant, oubliant son sens de l'initiative, sa forte implication personnelle ou sa capacité à travailler en équipe.
- Beaucoup d'entreprises n'ont pas de vision claire de ce qu'est un diplôme de doctorat.
- D'un côté, un diplôme universitaire aux contours jugés flous.
- De l'autre les grandes écoles qui fournissent un "produit fini".
- La vie de l'entreprise nécessite une plus large mobilité, une très grande adaptabilité et réactivité aux transformations parfois brutales de son environnement et enfin, un très fort engagement de toutes ses forces vives par une reconnaissance des talents, des compétences et de l'engagement individuel.
- On s'explique mal pourquoi les docteurs seraient moins adaptables, moins mobiles ou réactifs que les autres.
- Nous n'avons peut-être pas encore bien compris que la thèse était un « vrai travail » et que son exercice permet de développer des compétences que l'entreprise pourra trouver utile.
- Du côté des diplômés :
 - Ils sont très nombreux à ne pas avoir conscience de la valeur de leur diplôme, bien qu'il s'agisse du grade le plus élevé décerné par le système éducatif.
 - Trop souvent, les docteurs souffrent d'un complexe d'infériorité ou d'incompétence par rapport aux exigences des entreprises.

3) Données d'enquête (2016-2017) d'évaluation périodique d'un programme de doctorat recueillies auprès de doctorants et de titulaires de doctorat

Perceptions du travail dans les milieux hors universitaires (HU)

- Il est difficile pour les doctorants de se prononcer sur le milieu HU, connaissant très peu ce qui s'y fait.
- Ils manifestent très peu d'intérêt envers ceux-ci.
- Ils considèrent qu'il est possiblement difficile de s'épanouir dans le milieu HU.
- Ils ont l'impression de gaspiller notre talent dans le milieu HU.
- Leur impression intuitive: le travail y est mieux ciblé, moins de pression qu'être professeur, moins bonnes conditions de travail, moins de ressources.
- Selon eux, le Ph.D. ne forme pas à œuvrer dans les milieux HU.

- Pour certains doctorants, la porte est ouverte, mais ils ne sentent pas outillés.
- Pour d'autres, le Ph.D. a permis de développer des compétences génériques transférables aux milieux HU.

Compétences acquises transférables aux milieux HU :

- Ils ont une perspective beaucoup plus large des situations.
- Ils sont habitués au travail d'équipe.
- Ils maîtrisent pour certains l'analyse de données.
- Ils sont en mesure de problématiser, conceptualiser, synthétiser.
- Ils ont de la rigueur, un sens critique.
- Ils possèdent des habiletés d'écriture scientifique, de communication.

Les compétences à développer pour œuvrer en milieu HU:

- Apprendre à faire de la recherche...hors académique (ex.: internationale).
- Le transfert des connaissances.
- Mettre en valeur ses compétences auprès des milieux hors universitaire.
- Construire et activer son réseau.
- Compétences en gestion de projet (finances, logistiques, etc.), leadership.
- Apprendre à travailler en collaboration.

Obstacles/Facteurs facilitants:

- Perçoivent qu'ils ont des compétences en méthodes, mais peu en contenu relatif aux milieux HU.
- Ils doivent développer une fierté de leur diplôme et de leurs compétences.
- Ils n'ont aucun accompagnement dans cette sensibilisation.
- Ils ne sont jamais exposés aux milieux HU et donc ont une méconnaissance des besoins.
- Ils ont l'impression d'être trop « théorique ».
- Le rapprochement géographique avec les entreprises est difficile car les universités sont seulement dans les grands centres.
- Ils peuvent enrichir l'entreprise par leur vision du monde.
- L'implication des entreprises dans les travaux académiques ou dans les instances universitaire faciliterait le rapprochement.

ÉTAPE 2 : ANALYSE INITIALE DE LA SITUATION

En synthèse de la cueillette d'information précédente, voici les principales conclusions qu'on peut en tirer en préparation aux autres phases du plan de communication:

DU CÔTÉ DES ENTREPRISES
Beaucoup d'employeurs hors du milieu universitaire connaissent mal le genre de compétences et de connaissances que procure un doctorat et comment en tirer parti dans leur contexte particulier.
Les préjugés sont tenaces et abondants à l'endroit des titulaires d'un doctorat : trop dans la réflexion, pas assez dans l'action, rémunération trop élevée, éternel étudiant, rat de bibliothèque, ânonnant des théories déconnectées de la vraie vie, n'ayant jamais mis un pied en entreprise, n'ayant aucune expérience professionnelle, isolement, discours obscur, pas de communication simple, ne sauront pas s'adapter à l'entreprise.
Les préjugés sont particulièrement ancrés auprès des entreprises qui n'ont pas côtoyé des titulaires de doctorat; en contrepartie, les entreprises qui ont accueillis des docteurs dans leurs effectifs en sont tout à fait satisfaits.
Différents types d'entreprises : <ul style="list-style-type: none">• Il y a ceux qui sont convaincus de la <i>plus-value</i> des docteurs et qui recrutent ces profils.• Ceux qui y croient et se servent de leur entreprise telle qu'elle est pour promouvoir l'innovation dont sont capables les chercheurs.• Ceux qui y croient mais estiment ne pas avoir les moyens financiers et humains pour faciliter l'intégration de ces profils.• Ceux qui n'y croient pas encore, et ramènent le chercheur uniquement aux préjugés dont il souffre (isolement, discours obscur, pas de communication simple).
Il n'y a pas suffisamment d'initiatives de rapprochement docteur/doctorant et entreprises pour avoir un impact important sur cette situation
L'innovation et la R&D comme culture d'entreprise crée un cadre idéal pour considérer l'embauche de docteurs : la prise de risque, l'engagement fort, le travail collaboratif, la valorisation des innovations sont des qualités recherchées.
Tendances lourdes liées aux nouveaux modèles d'organisation: recrutement sur les réseaux sociaux, nouveaux modes de travail via les NTIC, travail et projet collaboratifs, prise en compte des parties prenantes externes dans la gestion des projets, travail à distance et management interculturel, responsabilité sociétale des organisations, etc.
Le peu de place accordé à la recherche et au développement dans les entreprises canadiennes constitue une contrainte.
DU CÔTÉ DES INSTITUTIONS
Manque de littérature sur les carrières dites alternatives des docteurs, particulièrement en LSH.
Manque de littérature sur le point de vue des entreprises sur les docteurs au Canada.
La culture de l'innovation en entreprise est proche sur certains aspects de la culture de la découverte de la recherche.
La culture professorale est un frein majeur le plus évident à la rencontre de l'université et de l'entreprise. Les professeurs d'université en sont méconnaissant, ne s'y intéresse pas, au mieux l'entreprise est un lieu qui accueille des stagiaires.
Les occasions d'acquérir de l'expérience et de se créer des réseaux à l'extérieur de l'université sont souvent

limitées.
DU CÔTÉ DES DOCTORANTS ET DES DOCTEURS
Le docteur doit faire valoir ses atouts pour l'entreprise : spécialiste d'un sujet scientifique, a acquis des compétences dans un monde complexe, c'est un professionnel qui a appris à rendre des comptes et à gérer différentes facettes d'un projet, sait travailler dans un contexte multiculturel, quelqu'un d'autonome, peut porter et défendre son travail, a acquis des capacités de synthèse pour convaincre. La thèse est un « vrai travail » et que son exercice permet de développer des compétences que l'entreprise pourra trouver utile.
Leurs compétences transversales : leur capacité à penser et travailler en transversal, leur créativité, l'originalité dans leur approche. Ils ne reculent pas devant le défi intellectuel et sont très rigoureux.
Ils passent de spécialistes à généralistes une fois en entreprise.
Ils sont très nombreux à ne pas avoir conscience de la valeur de leur diplôme, bien qu'il s'agisse du grade le plus élevé décerné par le système éducatif. Parfois, ils souffrent d'un complexe d'infériorité.
Difficile pour les étudiants de se prononcer, connaissent très peu le milieu hors-universitaire. Préjugés : difficile de s'épanouir, impression de gaspiller son talent, travail mieux ciblé, moins de pression, moins bonnes conditions, moins de ressources.
Compétences transférables : Paradigme beaucoup plus large, travail d'équipe, analyse de données, problématiser, conceptualiser, synthétiser, rigueur, sens critique, écriture scientifique, communication.
Compétences à développer: Faire de la recherche hors académique, transfert des connaissances, mettre en valeur ses compétences, construire et activer son réseau, compétences en gestion de projet (finances, logistiques, etc.), leadership, travailler en collaboration.
DU CÔTÉ DES CONDITIONS
Tous les diplômés du doctorat ne sont pas capables d'intégrer le marché des entreprises, c'est une question d'attitude, de culture et de communication.
Il s'agit d'une « histoire de personne et non de diplôme », d'attitude et de détermination individuelle.
Les docteurs sont bel et bien perçus comme des ressources atypiques, capables de fournir des solutions à des problèmes que leur formation leur a appris à formaliser.
Cette formalisation, pour s'adapter à l'entreprise, doit subir une étape de déformatage ou bien de traduction par des tiers qui assurent l'interface entre les chercheurs et l'entreprise.
Le docteur doit passer un minimum de temps en entreprise dans le cadre de son contrat doctoral ou de ses travaux de thèse.

ÉTAPE 3 : MISE À L'ÉPREUVE DE L'ANALYSE DE LA SITUATION (PHASE ÉVALUATIVE)

Afin d'évaluer la validité de l'analyse de la situation précédente (étape 2), **nous avons sollicité 6 entreprises québécoises** œuvrant dans divers domaines afin qu'elles se prononcent de manière indépendantes sur les réalités qui sont dépeintes par l'analyse documentaire. Elles ont été approchées par le biais de divers canaux : ordre professionnel, organisme d'insertion, contacts professionnels. Ces entreprises de petite, moyenne et grande taille, ont d'abord en commun qu'elles ont des missions qui permettent d'envisager l'embauche de diplômés de l'une ou l'autre des disciplines propres aux LSH. De plus, cinq des six entreprises participantes ont été impliquées au cours des dernières années dans l'accueil d'au moins un stagiaire doctoral pour réaliser un mandat au sein même de leur milieu de travail.

Cette « mise à l'épreuve » des données a été réalisée grâce à une série d'entretiens individuels auprès des dirigeants ou des responsables du recrutement de ces entreprises. Pour mener ces entretiens, nous avons développé un protocole d'entrevue comportant des thèmes-clés relatifs à la problématique de l'embauche des titulaire d'un doctorat dans les entreprises. Ces thèmes ont été déclinés en plusieurs sous-questions permettant l'approfondissement de ceux-ci (voir le protocole d'entrevue en Annexe 1).

1) Observations tirées de l'enquête par entretiens réalisée auprès d'entreprises québécoises

Le recrutement

- Les projets réalisés par les doctorants en LSH dans les entreprises ont été encadrés par un organisme dédié à la mise en relation université-entreprise. Dans tous les cas, il s'agissait de faire travailler les stagiaires doctoraux sur un mandat particulier permettant de mieux définir un positionnement de l'entreprise.
- Les recrutements sont faits en majorité par les personnes interrogées dans l'enquête.
- Les modes de recrutement préconisés sont assez classiques :
 - Définition du poste.
 - Diffusion de l'offre (sur les sites de l'entreprise, sites d'offres d'emploi, réseaux sociaux).
 - Entretien (voir pour les entreprises plus importantes des tests psychotechniques et contrôle de références).
 - Certaines entreprises privilégient les recommandations et les candidatures spontanées.
- Les personnes en charge du recrutement (qui étaient les personnes interrogées) ont un niveau de formation de maîtrise ou de MBA.

L'embauche d'un titulaire de doctorat

- Les entreprises interrogées n'ont pas procédé à l'embauche de diplômé de doctorat, même après avoir travaillé avec eux dans un projet précis, défaisant le mythe comme quoi on ne peut s'en passer après l'avoir vécu.
- Très souvent, cela se justifie par le fait que :
 - Ils pensent que les docteurs sont des spécialistes alors qu'un poste dans leur entreprise nécessite d'être plus généraliste.
 - Ils imaginent que le docteur ne trouvera pas son compte dans ce fonctionnement, voir qu'il ne sera pas capable de gérer plusieurs dossiers ou situations en même temps.
 - Ils pensent que les docteurs sont trop pointilleux, qu'ils aiment approfondir les sujets. Ce qui pourrait prendre trop de temps et qui n'est pas compatible avec les temporalités de l'entreprise (qui a besoin que les choses soient faites vite).
 - Certains pensent que les docteurs n'ont aucune connaissance des affaires (business), que ce n'est pas dans leur culture et qu'ils seront du fait même incapables de s'adapter.

- Les répondants n'ont aucune idée du niveau de rémunération d'un titulaire de doctorat. Ils imaginent toutefois que leur rémunération sera bien plus élevée que celle d'un titulaire de maîtrise et qu'il n'est pas possible de financer de tels postes pour l'entreprise.
- Les diplômés de doctorat ne répondent généralement pas aux offres d'emploi ou n'adressent pas spontanément leur candidature.
- Les répondants pensent que les docteurs n'ont jamais côtoyés l'entreprise durant leur formation doctorale et qu'ils sont donc déconnectés de la réalité du monde des affaires.
- Ils pensent également qu'ils ne sont pas capables de vulgariser et donc ne peuvent pas se faire comprendre du reste des employés ou collaborateurs.

Ce qui est recherché chez un candidat

- Rigueur (mais ne doit pas passer son temps à approfondir un sujet, cela doit être fait dans les temporalités de l'entreprise).
- Travaille en mode collaboration.
- Le diplôme (donne une crédibilité, prouve un niveau de réflexion, l'aspect recherche (du niveau de la maîtrise uniquement) est un atout.
- L'expérience en entreprise.
- Capacité de vulgarisation.
- L'autonomie.
- L'envie d'évoluer, de se développer (pas forcément dans des rôles de gestion).
- Des personnes qui ont une passion pour ce qu'elles font.
- Que les candidats aient une vision stratégique et comprennent l'environnement dans lequel ils évoluent.
- Capacité d'adaptation rapide.
- Des personnes qui amènent des idées.
- Sens de l'initiative.
- Avoir un minimum d'expertise sur le sujet pour lequel la personne est embauchée.
- On privilégie les compétences interpersonnelles plutôt que les compétences techniques car les recruteurs considèrent que les compétences techniques se développent.

Sur la formation des docteurs

- Le processus de formation des docteurs semble plutôt bien connu des entreprises.

Comment favoriser la rencontre des titulaires d'un doctorat et des entreprises

- Identifier des ambassadeurs qui ont réussi et qui contribueront à défaire les préjugés.
- Il faudrait valoriser les retombées positives de la recherche sur les organisations en diffusant des exemples porteurs pour des entreprises.

- Créer des événements entreprise/université (inviter les entreprises à voir les présentations de recherche par les doctorants).
- Faire intervenir les doctorants à des rencontres professionnelles comme experts sur des sujets précis et faire en sorte qu'il y ait un échange.
- Présenter les docteurs dans des meetings professionnels, des conférences annuelles sur différents sujets innovants.
- Privilégier des présentations accessibles et ludiques.
- Faire de « Road show » où l'université s'invite dans des usines ou inviter l'usine à une présentation des recherches qui sont en train d'être faites.
- Les docteurs devraient montrer leur capacité à sortir de leur champ de spécialisation pour démontrer comment peut se faire la transversalité.
- Ils doivent également montrer qu'ils sont capables de doser l'approfondissement qu'ils font d'un sujet (pour rendre les temps de réalisation des projets compatibles avec les temps de l'entreprise).

Comment améliorer la formation doctorale

- Créer des opportunités pour que les docteurs acquièrent de l'expérience en entreprise (par le développement de partenariats ou de comités ouverts).
- Faire faire des mandats de consultants dans les entreprises/ des stages en entreprise.
- Imaginer systématiquement les applications possibles en entreprise du sujet de recherche choisi par le doctorant.
- Pousser les doctorants à développer leur réseau durant leur formation pour attirer petit à petit les entreprises qui pourraient être intéressées par leur sujet de recherche.
- Favoriser une adaptation des contenus théoriques vers des applications pratique.

2) En conclusion

Les titulaires de maîtrise de type recherche sont largement valorisés dans les entreprises interrogées car ils possèdent un diplôme témoignant de leurs capacités intellectuelles, mais en ayant conservé un esprit pragmatique. Dans le cas des doctorants, ils sont perçus comme étant surspécialisés et tellement ancrés dans la recherche que cela ne devient plus compatible avec le milieu des entreprises.

Ce qui peut paraître inquiétant dans le cas qui nous concerne, c'est que la majorité des recruteurs interrogés ont déjà travaillé avec des stagiaires de doctorat, soit dans le cadre de programmes de cette nature, soit par des collaborations avec des universités ou des comités d'experts où des docteurs étaient présents. Cette collaboration avec les titulaires de doctorat n'a pas permis de revaloriser leur image par rapport à l'imaginaire collectif péjoratif. La contribution des docteurs est vue comme pertinente uniquement pour réaliser des projets de recherche, dans certaines équipes de R&D alors que les entreprises interrogées font peu référence à l'innovation comme moteur de leur entreprise.

Les entreprises sont prêtes à faire confiance aux docteurs, mais il faut qu'ils soient en mesure de démontrer :

- Qu'ils sont capables de faire de la transversalité (adapter leur sujet de recherche à d'autres sujets).

- S'adapter à l'aspect business de l'entreprise (être conscient qu'une entreprise cherche avant tout à développer une activité lucrative, qu'il existe une concurrence qui nécessite des délais courts).
- En capacité de collaborer et de communiquer (et donc de vulgariser) avec l'ensemble des membres de l'entreprise et les collaborateurs externes.

C'est la pro-activité des docteurs qui leur permet d'avoir d'envisager des opportunités d'embauche (envoi spontané de candidature, prise de contact réseau, monter soi-même son dossier pour un projet de partenariat, proposer un sujet de recherche en lien avec les préoccupations de l'entreprise) car les entreprises n'ont pas le temps de les approcher.

ÉTAPE 4 : ANALYSE ADAPTÉE DE LA SITUATION (les adaptations sont en **gras**)

La synthèse qui suit inclue à la fois les observations tirées de l'analyse initiale ainsi que celles issues des entretiens avec les entreprises québécoises. Il arrive parfois que des observations de ces deux sources aillent dans des directions opposées. Par ailleurs, nous avons identifié un axe de communication dominant à développer à chacune des observations qui appuiera les démarches d'établissement des objectifs et des actions subséquentes.

	AXE DE COMMUNICATION
DU CÔTÉ DES ENTREPRISES	
Beaucoup d'employeurs hors du milieu universitaire connaissent mal le genre de compétences et de connaissances que procure un doctorat et comment en tirer parti dans leur contexte particulier.	<i>DÉCOUVRIR LES COMPÉTENCES</i>
Préjugés tenaces à l'endroit des titulaires d'un doctorat : trop dans la réflexion, pas assez dans l'action, rémunération trop élevée, éternel étudiant, rat de bibliothèque, ânonnant des théories déconnectées de la vraie vie, n'ayant jamais mis un pied en entreprise, n'ayant aucune expérience professionnelle, isolement, discours obscur, pas de communication simple, ne sauront pas s'adapter à l'entreprise. Incapacité à gérer plusieurs dossiers simultanément, ne peuvent suivre les temporalités de l'entreprise, aucune connaissance des affaires, ils sont peu enclins à aller se « vendre » à l'entreprise, mauvais vulgarisateurs.	<i>CONNAÎTRE ET NUANCER LES RÉALITÉS</i>
Ce que l'entreprise recherche : rigueur, rapidité d'exécution, travail en collaboration, diplômé de maîtrise-recherche, expérience en entreprise, vulgarisateur, autonome, souhait d'évoluer, passionné, vision stratégique de leur environnement, capacité d'adaptation, amène des idées, sens de l'initiative, expertise minimum sur la fonction, compétences interpersonnelles.	<i>FAIRE CONNAÎTRE LES ATOUTS RECHERCHÉS</i>
On décrit les docteurs comme des spécialistes alors que l'entreprise recherche des généralistes.	<i>NUANCER LA RÉALITÉ</i>
Les préjugés sont particulièrement ancrés auprès des entreprises qui ne travaillent pas avec des titulaires de doctorat; en contrepartie, les entreprises qui ont accueillis des docteurs dans leurs effectifs en sont tout à fait satisfaits. L'expérience des entreprises québécoises avec des stagiaires doctoraux tend plutôt à maintenir, voire à renforcer les préjugés négatifs à leur égard.	<i>RECONNAÎTRE LES EFFORTS À DÉPLOYER</i>
Différents types d'entreprises : <ul style="list-style-type: none"> Il y a ceux qui sont convaincus de la <i>plus-value</i> des docteurs et qui recrutent ces profils (très rare). Un tel attrait est possiblement pour fréquent dans les entreprises qui valorisent une culture d'innovation. Ceux qui y croient et se servent de leur entreprise telle qu'elle est pour promouvoir l'innovation dont sont capables les chercheurs. Ceux qui y croient mais estiment ne pas avoir les moyens financiers et humains pour faciliter l'intégration de ces profils. 	<i>CIBLER LES MILIEUX À HAUT POTENTIEL</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Ceux qui n’y croient pas encore, et ramènent le chercheur uniquement aux préjugés dont il souffre (isolement, discours obscur, pas de communication simple, etc.) (très fréquent). 	
Pas suffisamment d’initiatives de rapprochement docteur/doctorant et entreprises pour avoir un impact important sur cette situation. Appuyé par les entreprises québécoises.	<i>FAVORISER LA RENCONTRE DOCTEUR- ENTREPRISE</i>
L’innovation et la R&D comme culture d’entreprise crée un cadre idéal pour considérer l’embauche de docteurs : la prise de risque, l’engagement fort, le travail collaboratif, la valorisation des innovations.	<i>METTRE EN VALEUR LES AFFINITÉS</i>
Tendances lourdes liées aux nouveaux modèles d’organisation: recrutement sur les réseaux sociaux, nouveaux modes de travail via les NTIC, travail et projet collaboratifs, prise en compte des parties prenantes externes dans la gestion des projets, travail à distance et management interculturel, responsabilité sociétale des organisations, etc. Les entreprises québécoises interrogées ne s’inscrivent pas du tout dans cette tendance.	<i>VALORISER LES MODÈLES INNOVANTS</i>
Le peu de place accordée à la recherche et au développement dans les entreprises canadiennes constitue une contrainte.	<i>VALORISER L’INNOVATION</i>
Les recruteurs des entreprises participantes ont un niveau de formation de maîtrise et valorisent davantage les compétences des diplômés de ce niveau d’études, oubliant même que les docteurs possèdent un tel diplôme.	<i>METTRE EN VALEUR LA COMPLÉMENTARITÉ DES COMPÉTENCES</i>
DU CÔTÉ DES INSTITUTIONS	
Manque de littérature sur les carrières dites alternatives des docteurs, particulièrement en LSH.	<i>DOCUMENTER LA SITUATION</i>
Manque de littérature sur le point de vue des entreprises sur les docteurs au Canada.	<i>DOCUMENTER LA SITUATION</i>
La culture de l’innovation en entreprise est proche sur certains aspects de la culture de la découverte de la recherche.	<i>METTRE EN VALEUR LES AFFINITÉS</i>
La culture professorale est le frein majeur le plus évident à la rencontre de l’université et de l’entreprise. Les professeurs d’université en sont méconnaissant, ne s’y intéresse pas, au mieux l’entreprise est un lieu qui accueille des stagiaires.	<i>SENSIBILISER À LA COMPLÉMENTARITÉ DES EXPERTISES</i>
Les occasions d’acquérir de l’expérience et de se créer des réseaux à l’extérieur de l’université sont souvent limitées. L’Université doit favoriser le développement de réseaux, de partenariats, de stages en entreprise dans ses cursus.	<i>IMPLIQUER L’ENTREPRISE DANS LA REFORME DES MODÈLES DE FORMATION</i>
Se préoccuper des applications pratiques possibles de la thèse en entreprise dès son amorce. Adapter de la théorie vers la pratique.	<i>SOUMETTRE DES PROBLÉMATIQUES PAR LES ENTREPRISES</i>
DU CÔTÉ DES DOCTORANTS ET DES DOCTEURS	
Le docteur doit faire valoir ses atouts pour l’entreprise : spécialiste d’un sujet scientifique, a acquis des compétences dans un monde complexe,	<i>FAIRE VALOIR SES COMPÉTENCES ET</i>

c'est un professionnel qui a appris à rendre des comptes et à gérer différentes facettes d'un projet, sait travailler dans un contexte multiculturel, quelqu'un d'autonome, peut porter et défendre son travail, a acquis des capacités de synthèse pour convaincre. La thèse est un « vrai travail » et que son exercice permet de développer des compétences que l'entreprise pourra trouver utile.	ATOUTS
Leurs compétences transversales : leur capacité à penser et travailler en transversal, leur créativité, l'originalité dans leur approche. Ils ne reculent pas devant le défi intellectuel, et sont très rigoureux. Ils deviennent dans certains cas des consultants généralistes.	PRENDRE CONSCIENCE DE SES COMPÉTENCES GÉNÉRALISTES
Ils sont très nombreux à ne pas avoir conscience de la valeur de leur diplôme, bien qu'il s'agisse du grade le plus élevé décerné par le système éducatif. Parfois, ils souffrent d'un complexe d'infériorité.	REDONNER DE LA VALEUR À SON DIPLOME
Difficile pour les étudiants de se prononcer, connaissent très peu le milieu hors-universitaire. Préjugés : difficile de s'épanouir, impression de gaspiller son talent, travail mieux ciblé, moins de pression, moins bonnes conditions, moins de ressources.	FACILITER LES SITUATIONS D'EXPLORATION
Compétences transférables : Paradigme beaucoup plus large, travail d'équipe, analyse de données, problématiser, conceptualiser, synthétiser, rigueur, sens critique, écriture scientifique, communication.	METTRE EN VALEUR SES COMPÉTENCES ÉTENDUES
Compétences à développer: Faire de la recherche hors académique, transfert des connaissances, mettre en valeur ses compétences, construire et activer son réseau, compétences en gestion de projet (finances, logistiques, etc.), leadership, travailler en équipe.	ÊTRE SENSIBLE AUX EXIGENCES DES ENTREPRISES
Inciter les doctorants à développer leur réseau tout au long de leur parcours de formation.	SE SENSIBILISER À LA PORTÉE DES RÉSEAUX
DU CÔTÉ DES CONDITIONS	
Tous les diplômés du doctorat ne sont pas capables d'intégrer le marché des entreprises, c'est une question d'attitude, de culture et de communication... et de qualités interpersonnelles.	IDENTIFIER LES CANDIDATS À HAUT POTENTIEL
Il s'agit d'une « histoire de personne et non de diplôme », d'attitude et de détermination individuelle. Les entreprises québécoises reconnaissent que le diplôme accorde une certaine crédibilité, mais la maîtrise est suffisante.	DÉVELOPPER UNE ATTITUDE D'AFFAIRES
Les docteurs sont bel et bien perçus comme des ressources atypiques, capables de fournir des solutions à des problèmes que leur formation leur a appris à formaliser.	VALORISER SON UNICITÉ
Cette formalisation, pour s'adapter à l'entreprise, doit subir une étape de déformatage ou bien de traduction par des tiers qui assurent l'interface entre les chercheurs et le reste de l'entreprise.	PERMETTRE UN ESPACE D'ADAPTATION
Le docteur doit passer un minimum de temps en entreprise dans le cadre de son contrat doctoral ou de ses travaux de thèse.	ACCROÎTRE LES OUVERTURES EN ENTREPRISE

ÉTAPE 5 : IDENTIFICATION DU PUBLIC CIBLE

Les publics généraux visés par le présent plan de communication sont les organisations ou entreprises hors université. De manière plus spécifique, nous portons un intérêt particulier aux organisations qui ont le potentiel d'embaucher des diplômés de 3^e cycle issus des filières des Lettres et sciences humaines (incluant psychologie et éducation). Finalement, un effort particulier doit être porté aux organisations valorisant l'innovation et les nouveaux modèles d'organisation puisque c'est celles-ci qui sont plus à même de reconnaître les affinités avec les docteurs.

Par ailleurs, nous visons également en complémentarité les doctorants des filières des lettres et sciences humaines fréquentant une université en proximité avec les entreprises. Dans l'idéal, ces doctorants en seraient à l'étape d'une réflexion initiale sur leur projet de thèse de manière à assurer la souplesse de leurs orientations.

ÉTAPE 6 : DÉFINITION DES OBJECTIFS

L'étape de définition des objectifs permettra éventuellement de mieux guider les actions à préconiser dans le processus de communication. Conformément aux prescriptions de la plupart auteurs relativement aux plans de communication, il est recommandé de ne retenir qu'un nombre limité d'objectifs, généralement pas plus de trois, afin de s'assurer, d'une part, qu'ils soient sécurisés (forces, faiblesses, menaces, opportunités, etc.) et, d'autre part, qu'ils permettent de bien les encadrer (temporalité, quantifié, réaliste, cohérent, etc.). Ainsi, nous avons retenu **3 objectifs**, le **premier** permettant dans une première vague de faire appel à une réflexion des doctorants sur leur projet professionnel et d'une prise de conscience de la grande diversité des compétences qu'ils ont pu développer au cours de leur cursus. Du coup, cette appropriation devrait permettre également de prendre note que la thèse est en soi une expérience de travail qu'il importe de valoriser. Le **second objectif** pour sa part exige un exercice de projection et de transposition du projet de thèse des doctorants vers une problématique inhérente aux entreprises. De ce fait, ils devront, par un travail de recherche sur le terrain, également cerner les caractéristiques de cette entreprise, ses besoins ainsi que ses exigences et contingences. Enfin, le **troisième objectif** vise à provoquer une occasion de rencontre entre les différents acteurs (entreprises et doctorants qui ont été impliqués dans les phases précédentes) afin que chacun puisse faire part de ses réalités et contingences tout en prenant conscience de celles de son vis-à-vis.

Mission : Sensibiliser les entreprises à la *plus-value* des compétences professionnelles et génériques des finissants au doctorat dans les filières LSH.

RATIONEL SOUS-JACENT	AXE DE COMMUNICATION	OBJECTIFS
Objectif 1		
Le docteur doit faire valoir ses atouts pour l'entreprise : spécialiste d'un sujet scientifique, a acquis des compétences dans un monde complexe, c'est un professionnel qui a appris à rendre des comptes et à gérer différentes facettes d'un projet, sait travailler dans un contexte multiculturel, quelqu'un d'autonome, peut porter et défendre son travail, a acquis des capacités de synthèse pour convaincre. La thèse est un « vrai travail » et que son exercice permet de développer des compétences que l'entreprise pourra trouver utile.	<i>FAIRE VALOIR SES COMPÉTENCES ET ATOUS</i>	Faire réfléchir les doctorants sur leur projet professionnel ainsi que sur leurs compétences spécifiques et transférables.
Objectif 2		
Compétences à développer: Faire de la recherche hors académique, transfert des connaissances, mettre en valeur ses compétences, construire et activer son réseau, compétences en gestion de projet (finances, logistiques, etc.), leadership, travailler en équipe, etc.	<i>ÊTRE SENSIBLE AUX EXIGENCES DES ENTREPRISES</i>	Projeter le projet de thèse des doctorants dans un cadre de résolution de problématique du milieu des entreprises.
Objectif 3		
Pas suffisamment d'initiatives de rapprochement docteur/doctorant et entreprises pour avoir un impact important sur cette situation. Appuyé par les entreprises québécoises.	<i>FAVORISER LA RENCONTRE DOCTEUR- ENTREPRISE</i>	Mettre en place des activités de rencontres entreprises-doctorants.

ÉTAPE 7 : RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

Afin de coller le plus étroitement les recommandations stratégiques à la réalité du monde des affaires au Québec, nous avons privilégié de retenir pour l'essentiel les recommandations issues de l'enquête auprès des entreprises québécoises. Dans une phase subséquente à la validation de l'ensemble du plan proposé (processus qui n'est pas prévu dans le cadre du présent projet-pilote), il resterait donc à organiser ces actions autour d'un calendrier, de moyens opérationnels et de ressources mobilisées. Sont donc présentées dans le tableau suivant les actions stratégiques qui devraient permettre l'atteinte des divers objectifs retenus.

Mission : Sensibiliser les entreprises à la plus-value des compétences professionnelles et génériques des finissants au doctorat dans les filières LSH.	
OBJECTIFS	ACTIONS
Objectif 1	
Faire réfléchir les doctorants sur leur projet professionnel ainsi que sur leurs compétences spécifiques et transférables.	<p>Offrir une occasion de formation réflexive sur son projet professionnel aux doctorant dès le début ainsi qu'en cours de cursus.</p> <p>Les doctorants doivent se mettre en contact avec des docteurs occupant des fonctions dans des postes autres que la recherche scientifique.</p> <p>Identifier, par divers moyens (questionnaires, entretiens, mises en situations, etc.), les candidats possédant les qualités entrepreneuriales et interpersonnelles ayant le plus haut potentiel à s'intégrer aux entreprises.</p> <p>Développer, entretenir et alimenter son réseau professionnel à l'extérieur des milieux académiques.</p>
Objectif 2	
Projeter le projet de thèse des doctorants dans un cadre de résolution de problématique du milieu des entreprises.	<p>Promouvoir des activités du type « ma thèse en 180 secondes », mais vulgarisées.</p> <p>Diffusion de travaux de recherche auprès d'un public non scientifique, en tenant compte des contingences de vulgarisation et de temporalité.</p> <p>Réorienter la finalité de certaines épreuves doctorales (comme l'examen synthèse) en vue d'amener les doctorants à répondre à des questions qui leur impose de développer des connaissances au-delà de leur champ disciplinaire et de spécialisation immédiat, et ce, dans une temporalité restreinte.</p>
Objectif 3	
Mettre en place des activités de rencontres entreprises-doctorants.	<p>Faire intervenir les doctorants à des rencontres professionnelles comme experts sur des sujets précis et faire en sorte qu'il y ait un échange.</p> <p>Présenter les docteurs dans les meetings professionnels, conférences annuelles, conférences sur différents sujets</p>

	<p>s'inscrivant dans l'innovation. Y faire valoir leur expertise la mettre en relation avec les enjeux terrains.</p> <p>Tenir des évènements où des ambassadeurs du Ph.D. ayant réussi en entreprise peuvent contribuer à défaire certains préjugés.</p> <p>Diffuser, par différents canaux, des exemples porteurs de recherche pour les entreprises.</p> <p>Mettre sur pied des « Road show » où l'université s'invite dans les entreprises ou invite l'entreprise à des présentations de recherches qui ont un impact sur le terrain.</p>
--	---

Finalement, soulignons que les avancées dans l'employabilité des titulaires d'un doctorat ne seront rendues possibles que dans la mesure où le débat s'étendra à divers considérants contextuels dont plus particulièrement celui de la culture universitaire de recherche et que les ressources professorales et administratives impliquées dans ces établissements démontreront une ouverture aux trajectoires multiples des doctorants et à l'engagement des entreprises dans certaines structures curriculaires et décisionnelles.

Bibliographie sommaire consultée en soutien au plan de communication

Bousquet, M. (2012). *Comment mettre en place un plan de communication sur les réseaux sociaux ?* Editoile Communication Numérique, www.editoile.fr

Bruckmüller, M. (2010). *Titulaire d'un doctorat : faites carrière en entreprise*. Disponible sur le web à <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-metiers-regions/detail/article/titulaire-doctorat>

Calmand, J. (2013). Les docteurs : une longue marche vers l'emploi stable. *Bref du CEREQ*, 316, 1-4.

Crago, M. (2015). Quel avenir attend les doctorants? L'emploi chez les titulaires de doctorat est un enjeu crucial qu'on ne peut négliger. *Affaires universitaires*. Disponible sur le web au <http://www.affairesuniversitaires.ca/opinion/point-de-vue-de-ladministrateur/quel-avenir-attend-les-doctorants/>

Cassandra's Blog ⁽²⁰⁰⁹⁾. *ONG et Marketing, une rencontre non-profit ?* Disponible sur le web à <https://cassandra.wordpress.com/2009/09/16/plan-de-com-developpement/>

Corbier, M.-C. (2014) Le doctorat peine à trouver sa place dans les entreprises. *Les Échos*. Disponible sur le web au https://www.lesechos.fr/12/11/2014/LesEchos/21812-036-ECH_le-doctorat-peine-a-trouver-sa-place-dans-les-entreprises.htm

Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Québec : Presse de l'Université Laval.

Debavelaere, L. (2015). *Les entreprises qui innovent recrutent des profils atypiques : le cas des diplômés de doctorats*. Disponible sur le web au www.mondrian-change.com

Direction générale de la recherche et de l'innovation (2014). *L'état de l'emploi scientifique en France*. Direction générale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Disponible sur le web à www.enseignementsup-recherche.gouv.fr

Gless, É. (2013). *Rapprocher le doctorat de l'entreprise : des pistes pour renforcer la compétitivité française*. Disponible sur le web au <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/rapprocher-le-doctorat-de-l-entreprise-des-pistes-pour-renforcer-la-competitivite-francaise.html>

Gliese, R. (2014). *A propos de la reconnaissance du doctorat par les entreprises*. Disponible sur le web à <https://rachelgliese.wordpress.com/2014/04/23/a-propos-de-la-reconnaissance-du-doctorat>

Granger, L. (2012). Bâtir un plan de communication très opérationnel. *Revue Marketing*. Disponible sur le web au <https://www.manager-go.com/blog/marketing/batir-un-plan-de-communication-tres-operationnel>

Ministère du développement économique et régional du Québec (2003). *L'aide-mémoire pour le développement d'un plan de communication de la Direction du développement des entreprises et des affaires*. Québec : Gouvernement du Québec.

Rollot, O. (2017). *Doctorat et entreprises : comment en faire un duo gagnant ?* Disponible sur le web au <http://orientation.blog.lemonde.fr/2017/02/07/doctorat-et-entreprises-un-duo-gagnant/>

Rynor, B. (2016). Les perceptions des employeurs nuisent aux perspectives d'emploi des titulaires de doctorat. *Affaires universitaires*. Disponible sur le web au <http://www.affairesuniversitaires.ca/actualites/actualites-article/les-perceptions-des-employeurs-nuisent-aux-perspectives-demploi-des-titulaires-de-doctorat/>

Plan de communication aux entreprises – AUF/CRDI

Protocole d'entretien aux entreprises

Une équipe de l'Université de Sherbrooke, dirigée par le professeur Jean-Claude Coallier, mène actuellement une étude portant sur les compétences des titulaires d'un doctorat à œuvrer en dehors des milieux universitaires. Nous vous sollicitons aujourd'hui afin à mieux cerner les facteurs qui favorisent et qui limitent la considération de telles candidatures dans les entreprises québécoises. Votre participation devrait se limiter à une durée maximale d'environ 30 minutes et toutes les informations recueillies seront traitées de manière strictement anonyme, si bien qu'il sera impossible de vous identifier personnellement ou d'identifier le nom de votre entreprise. Cette participation permettra assurément de mieux envisager d'éventuels arrimages entre les entreprises et les titulaires d'un doctorat.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Dans quel type d'entreprise œuvrez-vous?

Quelle fonction exercez-vous dans cette entreprise?

Comment se font les recrutements dans votre entreprise? Y a-t-il une personne dédiée? Est-ce que ce sont les gestionnaires qui font directement leurs recrutements?

À votre connaissance, la personne en charge du recrutement à quel niveau de formation? (ou le sien si c'est lui).

Avez-vous déjà embauché ou songé à embaucher des titulaires d'un doctorat?

SI OUI : Qu'est-ce qui vous incite à embaucher ce type de candidats?

Comment sont les rapports avec ce genre de candidature? Vous, les collègues, etc.

SI NON : Pour quelles raisons?

COMPÉTENCES

Que pensez-vous (vos représentations) de la formation et des compétences des docteurs en recherche?

Que pensez-vous de leur capacité à œuvrer dans les milieux hors universitaires?

Quels seraient les principaux apports du docteur à l'entreprise? Quelles seraient les principales difficultés du docteur?

Dans quel type de fonction pensez-vous qu'ils peuvent avoir le meilleur apport à l'entreprise?

LE RECRUTEMENT

Lorsque vous embaucher, que recherchez-vous d'abord chez cette personne?

Est-ce que se sont les mêmes qualités que vous recherchez auprès des titulaires d'un doctorat?

Actuellement, qu'est-ce qui prime à l'embauche d'un employé: les compétences, le diplôme, l'expérience?

- ☐ La motivation
- ☐ La ténacité
- ☐ Un projet professionnel clair
- ☐ Des qualités individuelles particulières

Le domaine de spécialisation/le thème de la recherche est-il important dans le choix d'un candidat?

Est-ce indispensable que le docteur adhère à la culture d'entreprise? Comment?

Un candidat doit-il davantage miser sur sa spécialisation acquise ou sur le développement d'une attitude d'affaire?

Est-ce au docteur à s'adapter à l'entreprise? À l'entreprise à mieux reconnaître l'apport du docteur?

Quel est le rapport coût/bénéfice du recrutement d'un profil de docteur?

LE RAPPROCHEMENT ENTREPRISES-UNIVERSITÉS

Que pensez-vous des formations doctorales en recherche? Vers quel milieu de travail devrait s'orienter les diplômés?

Comment pensez-vous que peut se faire la transition d'un docteur vers l'entreprise?

D'après-vous, comment l'université, voire les professeurs, pourraient mieux préparer les docteurs à œuvrer dans les entreprises?

Verriez-vous pertinent d'impliquer davantage les entreprises dans les milieux universitaires? (à développer)

SENSIBILISER LES ENTREPRISES

Considérant les tendances lourdes liées aux nouveaux modèles des organisations et les transformations qui les traversent : recrutement sur les réseaux sociaux, nouveaux modes de travail via les NTIC, travail et projet collaboratifs, prise en compte des parties prenantes externes dans la gestion des projets, travail à distance et management interculturel, responsabilité sociétale des organisations, etc. Les docteurs peuvent-ils contribuer significativement à l'atteinte de ces objectifs?

De quelle manière pourrait-on envisager d'aborder les entreprises afin de les sensibiliser aux compétences et à la *plus-value* des docteurs?

ANNEXE 4 – Rapport technique produit par l'Université St-Joseph (volet 2)



ECOLE DOCTORALE
« SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ »

**RAPPORT TECHNIQUE SUR L'EXTENSION DU PROJET
« *ENRICHISSEMENT DES COMPÉTENCES EN EMPLOYABILITÉ
DES DOCTORANTS CANADIENS ET LIBANAIS
EN LETTRES ET SCIENCES HUMAINES* »**

**ETABLI PAR L'EQUIPE DE
L'UNIVERSITE SAINT-JOSEPH DE BEYROUTH**

NOVEMBRE 2017

Préambule

La synthèse de la table ronde organisée en juin 2017 à l'Université Saint-Joseph sur « l'enrichissement des compétences en employabilité des doctorants canadiens et libanais en lettres et sciences humaines » faisait ressortir les points suivants :

- «
- 1- Tous les participants reconnaissent le caractère **novateur** de l'approche ;
 - 2- Les responsables de l'USJ sont ravis de cette **insertion professionnelle particulière en lettres et sciences humaines** ;
 - 3- Les responsables des formations doctorales considèrent qu'il faut **intégrer les compétences en employabilité aux programmes dès la rentrée prochaine** ;
 - 4- Les représentants des entreprises se déclarent prêt à un **partenariat** avec l'université en vue de réfléchir ensemble aux métiers du futur, en vue d'y préparer les doctorants en lettres et sciences humaines ;
 - 5- Les titulaires du doctorat et les doctorants ont beaucoup apprécié la **participation** à ce projet et notamment à la session de formation. »

Par ailleurs la synthèse générale du projet se terminait sur un plan d'action bien précis :

« Pour que l'élargissement de l'insertion professionnelle des docteurs et des doctorants en lettres et sciences humaines au monde des entreprises puisse se faire, un double plan d'action devrait être conçu et réalisé :

- du côté des entreprises : construire et consolider chez les responsables une représentation positive du profil du docteur et du doctorant en lettres et sciences humaines, en mettant en relief les compétences déjà reconnues et en faisant acquérir aux docteurs et aux doctorants les nouvelles compétences en employabilité.
- du côté de l'université : intégrer les nouvelles compétences aux programmes des formations doctorales.

Ce plan d'action aurait toutes les chances de succès, s'il pouvait se réaliser dans un véritable partenariat auquel participeraient l'Université et les entreprises. »

Retour vers les entreprises

Grâce à l'extension du projet, le suivi du projet et notamment de la table ronde se révéla nécessaire. Plusieurs réunions des membres de l'équipe furent organisées dès le début du mois d'octobre, en vue d'établir un nouveau plan d'action pour démarrer ce suivi le plus rapidement possible.

Les concertations entre les chercheurs aboutirent aux conclusions suivantes :

- 1- Les différents contacts avec les entreprises, tout au long du projet (présentation des objectifs, proposition de l'enquête, envoi des questionnaires, suivi des réponses, participation à la table ronde) se sont révélés positifs et prometteurs. Il faut en profiter et leur proposer un plan d'action.
- 2- De leur côté, les responsables des cursus doctoraux ont réalisé l'aspect innovant de cette approche et notamment l'intégration des compétences d'employabilité aux cursus. Ils ont aussi découvert l'utilité de l'ouverture au monde de l'entreprise.
- 3- Le climat est propice pour un partenariat entre les entreprises et l'Université dans le domaine spécifique de l'insertion professionnelle des doctorants en lettres et sciences humaines.
- 4- Mais un projet précis qui assurerait la pérennité de ce partenariat était nécessaire. Les chercheurs n'ont pas tardé à le trouver : « un observatoire de l'employabilité des doctorants en lettres et sciences humaines »

Sondage effectué par l'OURSE

Les chercheurs confient à l'OURSE un sondage à faire auprès :

- Des cinq responsables des Ressources humaines ayant participé à l'enquête et à la table ronde ;
- Des deux directeurs de banques ayant participé à la table ronde ;
- Des trois chefs de département ayant participé à l'enquête et à la table ronde.

Toutes les réponses ont été positives.

Perspectives

- Prévoir une série de réunions regroupant les différents partenaires en vue de mettre en place et de lancer l'Observatoire (novembre et décembre 2017):
 - Vision et mission ;
 - Organigramme et structure ;
 - Activités ;
 - Financements
- Lancer l'Observatoire.
- Aller à la recherche de partenaires.